

UMFRAGEERGEBNISSE REGIONAL TÄTIGE BANKEN 2020

Regional tätige Banken setzen auf Tradition und Innovation

«Wirkt die Pandemie als Katalysator der Digitalisierung?»

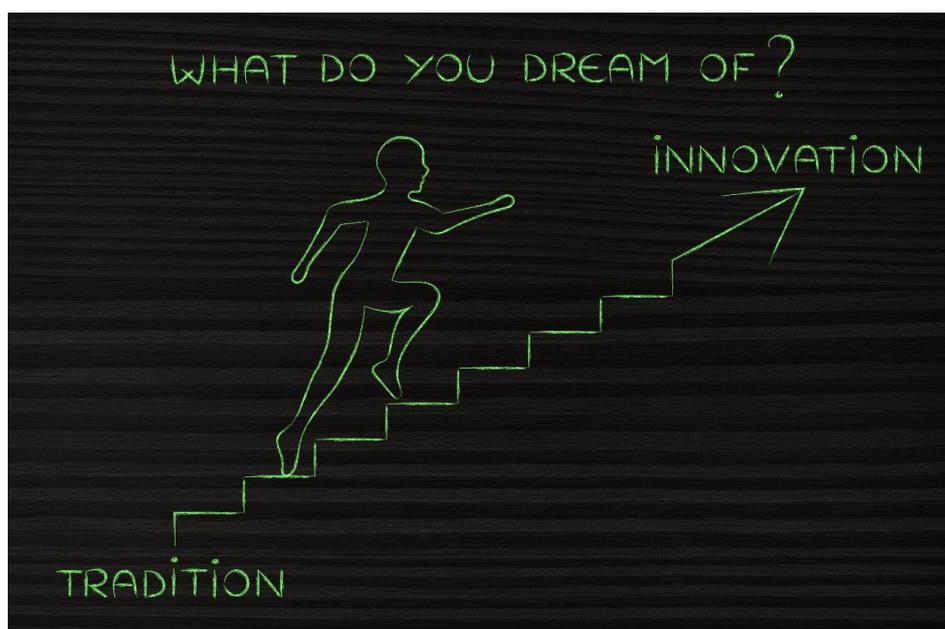


Bild: adobe photostock

Weitere Informationen zu Schweizer Nebenwerten finden Sie unter

«www.otc-x.ch» und auf «schweizeraktien.net»

Schon seit 2014 führt die Zern & Partner GmbH die vorliegende jährliche Umfrage durch. Anfangs als Regionalbanken-Umfrage, seit 2019 erweitert um Kantonalbanken und weitere regional aktive Finanzinstitute. Die Fragebögen der siebten Umfrage wurden am 30. Juni 2020 an insgesamt 70 CEOs und Geschäftsleiter regional aktiver Banken und Finanzinstitute versandt. Der Rücklauf hat sich dieses Jahr abermals erhöht. 31 Teilnehmer entsprechen einer Quote von 44.3%. Im Vorjahr waren 64 Adressaten angeschrieben worden, von denen 26 oder 40.6% an der Umfrage teilnahmen. Von den 31 Teilnehmern in 2020 sind 27 Regionalbanken, dazu kommen eine Kantonalbank sowie drei sonstige regional aktive Finanzinstitute. Kategorisiert nach Bilanzsumme weisen vier Teilnehmer weniger als 500 Mio. CHF auf, 19 fallen in die mittlere Bandbreite zwischen 0.5 Mrd. CHF und 2.5 Mrd. CHF und acht grössere Institute liegen über 2.5 Mrd. CHF. Die teilnehmenden Banken und Finanzinstitute haben im Durchschnitt 103 Mitarbeitende. Im Vorjahr lag der Durchschnittswert bei 366, wegen der mit 12 grösseren Anzahl von Teilnehmern mit Bilanzsummen über 2.5 Mrd. CHF, darunter drei Teilnehmer mit über Tausend Mitarbeitenden. Schon aufgrund der erweiterten Teilnehmerzahl ist die Umfrage wiederum repräsentativ.

Einschätzung der Lage mit positiver Überraschung

Eine der wichtigsten Fragen wird stets zu Beginn der Umfrage gestellt: die Frage nach der Einschätzung der Lage – für die regional tätigen Banken als Branche im Ganzen sowie, seit 2017, nach der Einschätzung der Lage für das eigene Institut. Die Frage ist allgemein gehalten und soll das subjektive Empfinden der CEOs und Geschäftsleiter als Summe zum Ausdruck bringen. Gleichzeitig fliessen bei dieser Frage alle Detailbetrachtungen und das Resultat der Gesamtabwägung in die Antwort ein. In den Vorjahren haben sich die Veränderungen jeweils als subtiler Gradmesser für die Selbsteinschätzung der Branche erwiesen. Das zeigt sich 2020 erneut. Geradezu verblüffend ist, dass sich die vom Rekordwert 7.38 Punkte in 2018 auf 2019 deutlich ermässigte Einschätzung zur Lage der Industrie 2020 trotz Corona-Krise und Lockdown nicht etwa weiter verschlechtert hat, sondern von 6.43 Punkten sogar leicht auf 6.46 Punkte verbesserte. Die Einschätzung der Lage des eigenen Instituts allerdings hat sich nochmals leicht von 7.23 Punkten auf 7.00 Punkte verschlechtert. Immer noch wird die Lage des eigenen Instituts besser als die Lage der Branche eingestuft, doch die Differenz hat sich nach der deutlichen Ausweitung im Vorjahr nun wieder auf 0.54 Punkte verengt.

Abb 1: Mehrjahresvergleich zur Einschätzung der Lage



Quelle: Zern & Partner; (1=miserabel, 10=hervorragend)

«Die Einschätzung der allgemeinen Lage für die regional tätigen Banken bleibt in 2020 stabil.»

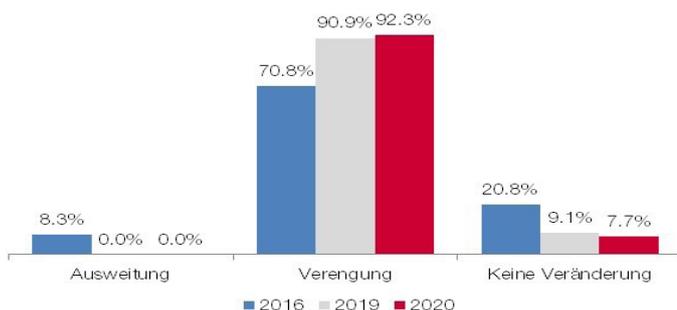
Grössere Herausforderungen als je zuvor

Das Bemerkenswerte an den Antworten zur Frage der grössten Herausforderungen ist, dass alle der aufgeführten Wahlmöglichkeiten, ausser einer, an Intensität gewonnen haben, zum Teil deutlich. Aber am Ranking hat sich nur punktuell etwas geändert. Die «Zinsmarge» stand schon immer an erster Stelle und erreicht nun nach 8.59 Punkten im Vorjahr mit 9.11 Punkten einen Extremwert. An zweiter Stelle rangiert mit 7.74 Punkten «Kosten für zu tätige IT-Investitionen». Verständlicherweise zeigt «Konjunkturschwäche» nach 4.05 Punkten in 2019 nun mit 6.52 Punkten die grösste absolute und relative Veränderung. Höhere Werte erzielen allerdings «Verschärfte Regulierung», «Wettbewerbsintensivierung durch Banken sowie durch Nicht-Banken» mit jeweils ca. 7.5 Punkten. Der einzige rückläufige Wert betrifft «Datensicherheit» mit 6.07 Punkten. Neu aufgenommen worden waren «Volatilität am Immobilienmarkt», «Integration von Big Data und KI» sowie «Corona-Effekte». Werte zwischen 5.56 und 6.11 Punkte zeigen, dass die entsprechenden Herausforderungen zwar erkannt sind, jedoch nicht unbedingt absolute Priorität haben.

Zinsmarge bewegt CEOs am meisten

Trotz aller Bemühungen, mehr zinsindifferentes Geschäft zu entwickeln, ist und bleibt doch das Kreditgeschäft die Kernaktivität der Umfrage-Teilnehmer. Bei der wichtigen Frage zur Erwartung der Zinsmarge in den nächsten drei Jahren waren schon in den beiden Vorjahren bei Verengung als Antwort mit 70.8% und 90.9% Extremwerte verzeichnet worden. Dieses Jahr wurde mit 92.3% sogar ein noch nochmals gesteigerter Extremwert erreicht. 7.7% erwarten keine Änderung. Wie schon in 2019 rechnet keiner mehr mit einer Ausweitung.

Abb 2: Prognose zur Entwicklung der Zinsmarge in den nächsten 3 Jahren



Quelle: Zern & Partner

Regulierungsnetz wird enger

Die zweitgrösste Herausforderung bleiben die Regulierung und die mit ihr einhergehenden Kosten. Der Grad der Betroffenheit wird nach 7.18 im Vorjahr nun mit 7.33 wieder höher eingestuft. Auf die separat gestellte Frage, wie sich die Regulierung in den nächsten drei Jahren entwickeln wird, antworten 51.9% mit „tendenziell zunehmend“. Eine Abnahme erwartet nicht ein einziger der Teilnehmer, 48.1% rechnen mit einem gleichbleibenden Niveau.

«Als grösste Herausforderung erreichte die Zinsmarge mit 9.11 Punkten einen neuen Extremwert.»

«Die Befragten gehen von einer Wettbewerbsintensivierung durch Banken und Nicht-Banken aus.»

«Über die Hälfte der Befragten gehen von einer tendenziell zunehmenden Regulierung in den nächsten drei Jahren aus.»

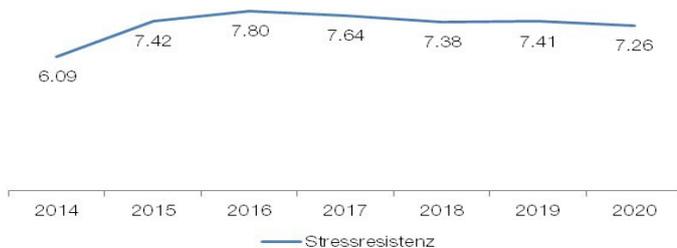
FINMA-Akzeptanz wächst

Wenn sich auch bei der Frage, ob die Aufsichtsbehörde FINMA die Belange der regional tätigen Banken in ausreichendem Mass berücksichtigt, keine wesentliche Änderung ergab, so zeigt die Einschätzung dieses Jahr doch, dass der in den Vorjahren gestartete Dialog zwischen FINMA und regional tätigen Banken nicht nur das wechselseitige Verständnis verbessert hat, sondern inform des Kleinbanken Regimes auch zu ersten ganz konkreten Massnahmen geführt hat. Die Einschätzung durch die Branche liegt mit 5.46 Punkten zwar minimal unter den 5.55 Punkten im Vorjahr, doch weit über den Ausgangswerten von 2014/2015 im Bereich 2.5 bis 2.8 Punkte.

Stressresistenz zufriedenstellend

Besser als jeder computergenerierte Simulations-Stresstest für Banken kann eine reale Krise aufzeigen, wie es tatsächlich um die Resilienz der Unternehmen bestellt ist. Die Selbsteinschätzung des eigenen Instituts erreicht dieses Jahr nach fünf Monaten Pandemie und teilweise Lockdown mit 7.26 Punkten zwar einen etwas geringeren Wert als die 7.41 Punkte des Vorjahres, liegt aber damit weiterhin hoch und auch auf einer Linie mit den historischen Werten. Die etwas vorsichtigere Einschätzung in den vergangenen Jahren hat wohl wesentlich zur Vermeidung von echtem Stress beigetragen.

Abb 3: Stressresistenz der eigenen Bank in einem Krisenszenario



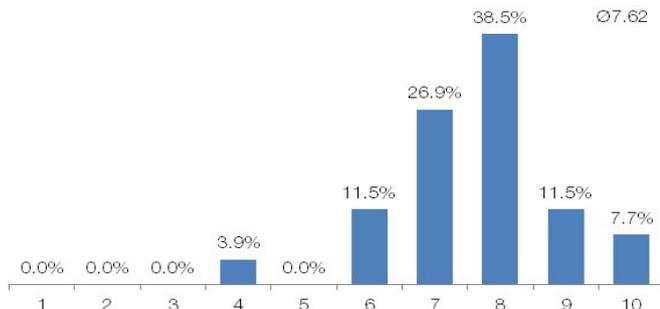
Quelle: Zern & Partner; (1=gering, 10=hoch)

Das zeigt sich auch bei der neuen Frage, wie gut die Bank durch Risiko-Management-Systeme, Notfallpläne o.ä. auf die Corona-Krise vorbereitet war. Auf der Skala von 1-10 erreicht der Mittelwert beachtliche 7.62 Punkte. 7.7% wählten sogar 10 auf der Skala, 11.5% wählten neun und 38.5% wählten acht. Insgesamt waren 85% der Teilnehmer gut bis sehr gut auf die Pandemie vorbereitet. Nur 3.9% wählten vier auf der Skala, alle anderen bewegen sich in der oberen Hälfte der Skala ab sechs.

«Die Einschätzung der Stressresistenz des eigenen Instituts bleibt stabil.»

«Die Banken waren mehrheitlich gut auf die Corona-Krise vorbereitet.»

Abb 4: Passendes Risiko Management in der Corona-Krise



Quelle: Zern & Partner; (1=gar nicht vorbereitet, 10=vollständig vorbereitet)

Die gute Vorbereitung und die Fähigkeit zur schnellen Anpassung an veränderte Bedingungen zeigt sich auch in den Antworten zu der zusätzlich gestellten Frage, ob Risiko Monitoring, Notfallpläne o.ä. seit Ausbruch der Pandemie angepasst wurden. Zwei Drittel der Teilnehmer nahmen nur geringfügige Anpassungen vor, 7.7% gar keine, und 29.7% teilweise. Eine vollständige Anpassung war in keinem Fall erforderlich.

Eingeschränkte Wachstumspotenziale

So wie sich die wahrgenommenen Herausforderungen im Lichte der Krise deutlich erhöht haben, so weisen, fast spiegelbildlich, die neu eingeschätzten Wachstumsmöglichkeiten vergleichsweise tiefe Werte auf.

Tab 1: Einschätzung der Wachstumsmöglichkeiten

	2019	2020
Stärkere Diversifikation der Erträge	6.45	6.63
Kooperationen	6.59	6.41
Digitale Kanäle	6.38	6.30
Ausweitung der Kreditvergabe	5.64	6.22
Spezialisierung auf Nischen (Ethisch, Grün, etc.)	4.77	4.77
Aktive Teilnahme am Konsolidierungsprozess (M&A)	4.00	4.65
Geografische Expansion (z.B. durch neue Filialen, Akquisitionen)	4.95	4.11
Beteiligungen an oder Übernahmen von Fintech Start-ups	3.55	3.26

Quelle: Zern & Partner; (1=minimale Möglichkeit, 10=sehr grosse Möglichkeit)

Bemerkenswert sind auch bei dieser Frage die teilweise starken Veränderungen zum Vorjahr. Hervorzuheben ist, dass nur zwei Wachstumsmöglichkeiten klar an Bedeutung gewinnen. Die «Ausweitung der Kreditvergabe», die klar von 5.64 auf 6.22 Punkte zulegt sowie die «aktive Teilnahme am Konsolidierungsprozess» mit einem kräftigen Sprung von 4.00 auf 4.65 Punkte. Die Möglichkeiten zur Geschäftsausweitung durch «geografische Expansion» werden demgegenüber nach 4.95 nun mit 4.11 Punkten als deutlich geringer eingeschätzt. Die sonstigen angegebenen Möglichkeiten weisen nur Veränderungen in geringer Bandbreite auf. Auffällig ist, dass «Beteiligungen an Fintech Unternehmen oder deren Übernahmen» mit 3.26 Punkten sowie «Kooperationen» mit 6.41 Punkten leicht an Perspektive verlieren, vielleicht, weil die Ressourcen gebündelt werden und

«Die Einschätzung der Wachstumsmöglichkeiten wird eher als tief eingeschätzt.»

neue Projekte und Investitionen in nicht essentielle Aktivitäten im gegebenen Umfeld keine Priorität geniessen. Insgesamt zeigen sich durchaus Inkonsistenzen zu anderen Umfrageergebnissen. Geradezu ins Auge sticht die Frage, wie denn die Ausweitung der Kreditvergabe aussehen kann und soll. Insbesondere, wenn man bedenkt, dass 92.3% der Teilnehmer für die kommenden drei Jahre von einer weiteren Verengung der Zinsmarge ausgehen. Es will auch nicht recht zusammenpassen mit der separat erfragten 10-Jahres Einschätzung zum Marktumfeld für Retailbanken. Nur 3.7% erwarten eine Besserung, 63% dagegen eine Verschlechterung. Nicht zuletzt passt auch die geplante Beschäftigungspolitik nicht recht ins Bild. Gefragt wurde, wie sich die Anzahl der Mitarbeitenden bis 2022/2023 entwickeln wird. 40.7% planen keine grössere Änderung, 25.9% erwarten einen Rückgang um bis zu 10%, 33.3% jedoch eine Zunahme um bis zu 10%. Geplante Änderungen oberhalb der 10%-Marke gab es in keinem Fall.

Massnahmen zur Anpassung

«Kostensenkung» steht, wenig überraschend, mit 7.85 Punkten an der Spitze der ergriffenen Massnahmen zur Anpassung an das sich ständig verändernde Marktumfeld. Auf über 7 Punkte kommen auch «Innovation», «Diversifikation», «Digitalisierung», «CRM-Aktivitäten» sowie «Entwicklung der soft skills bei Mitarbeitenden und Management». Die neu aufgeführte «gezielte Talentsuche» kommt mit 6.96 Punkten unter den drei neuen Stichworten auf den höchsten Wert. «Nutzung cloud-basierter Services» erzielt 4.96 Punkte, das «Outsourcing von Back-Office-Funktionen» kommt auf 5.48 Punkte. Eher schwache Werte verzeichnen «Expansion» mit 5.15 Punkten sowie am Ende des Spektrums «Internes/externes Denklabor» mit 3.96 Punkten. Dass auch «Wandel der Corporate Identity» mit 4.26 Punkten ein schwaches Ergebnis zeigt, könnte sowohl anzeigen, dass der erzielte Fortschritt gross ist als auch, dass die Ambitionen im Angesicht der Krise oder aus Frustration zurückgeschraubt worden sind.

Humankapital bleibt erfolgsentscheidend

Manches erscheint auch bei weiteren Fragen in diesem Kontext keine klaren Konklusionen zuzulassen. Im Vorjahr war der Kulturwandel und die Rolle des Humankapitals Schwerpunkt des Fragenkatalogs gewesen. Die hohe Wertschätzung des Beitrags der Mitarbeitenden kam 2019 unmissverständlich zum Ausdruck. Dieses Jahr fragten wir die CEOs und Geschäftsleiter, was für den Transformationsprozess zur nachhaltig erfolgreichen Bank des 21. Jahrhunderts wichtig ist. Drei der vorgegebenen Wahlmöglichkeiten erzielten auf der bis 10 reichenden Skala Werte über acht. Die Spitze bildet mit 9.11 Punkten «den Kunden und seine Wünsche ins Zentrum zu rücken». Rang zwei bildet mit 8.56 Punkten «Wurzeln und Werte der Bank nicht vergessen» und Rang drei «Empowerment der Mitarbeitenden». Auch der viertstärkste Wert, «Bildung interdisziplinärer Teams», mit 7.7 Punkten zeigt, dass immer und überall, wo es um Identität, Strategie und Zukunft geht, die Mitarbeitenden an den Schnittstellen und Stellschrauben von Erfolg oder Misserfolg in der entscheidenden Funktion sind. Eher schwache Werte erzielten «Früher als andere alles automatisieren» mit 4.63

«Inkonsistenzen treten im Zusammenhang mit der Ausweitung der Kreditvergabe als Wachstumsmöglichkeit auf. 92.3% der Befragten gehen von einer Verengung der Zinsmarge in den nächsten drei Jahren aus.»

«Kostensenkungen stehen an der Spitze der Massnahmen zur Anpassung an das sich ständig verändernde Marktumfeld.»

Punkten, «Jetzt voll auf Big Data und KI setzen» mit 3.85 Punkten sowie vor allem «Autoritärer Führungsstil» mit 2.67 Punkten. Die wichtige Rolle des Humankapitals zeigt sich auch bei der Frage, worauf die Banken vor allem setzen bei der Expansion des Beratungsgeschäfts. Für 92.6% ist «Beratungs- und Betreuungsqualität» der Schlüssel zum Erfolg. Auf Rang zwei folgt «Initiative der Mitarbeitenden» mit 51.9%. «Digitale Kanäle» verzeichnen 40.7%, «Begegnungszentren» 33.3%. Auf «Neue Konzepte» entfallen beachtliche 25.9%.

Welche Rolle spielen Robotics, Big Data und KI?

Wie sich schon angekündigt hat, sind die regional tätigen Banken zwar abgeschlossen für den technologischen Wandel, doch sich blind in Abenteuer mit ungewissem Ausgang zu stürzen, ist nicht Sache der Bankiers. «Wie stark haben Sie sich bereits mit Robotics, KI und Big Data beschäftigt?», so lautet eine der neuen Fragen in 2020. Vier Antwortmöglichkeiten waren gegeben, von denen «Gar nicht» von 11.1% der Umfrageteilnehmer angekreuzt wurde. «Geringfügig» wählten 59.3%. «Grundlegend» verzeichnet 25.9%, «umfassend» 3.7%. In einer separaten Frage wurde um eine Bewertung des folgenden Postulats gebeten: «Big Data, Robotics und KI werden dazu führen, dass grosse Tech-Unternehmen/Finanzinstitutionen den grössten Nutzen haben und noch schneller noch grösser werden, weil sie die Daten haben, Investitionen schultern und Skalierungsgewinne realisieren können, während kleine Player allenfalls als First-Mover, Nischenanbieter oder Innovator langfristig bestehen können.» Vier Antwortmöglichkeiten waren gegeben. 4.2% entfielen auf «völlig falsch», und ebenso 4.2% auf «weiss nicht». Erwartungsgemäss wählten 66.7% «nur teilweise richtig/falsch», aber immerhin 25% sagten «völlig richtig»!

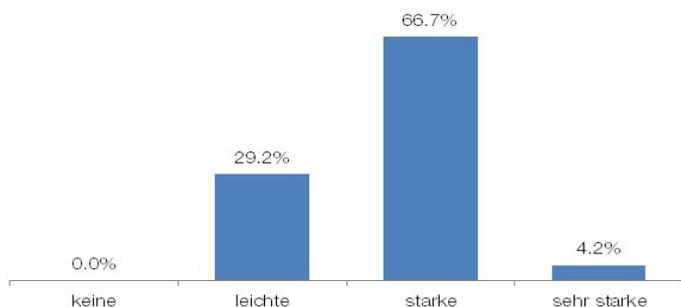
Datenanalyse nur mit eigenen Kundendaten

Während Plattform-Unternehmen und auch grosse Banken und Finanzunternehmen durchaus schon für negative Schlagzeilen durch Datenlecks, Datendiebstahl oder Datenmissbrauch gesorgt haben, ist die Gefahr bei den regional tätigen Banken der Schweiz denkbar gering. Bei der Frage nach der Herkunft der verwendeten Daten in der Datenanalyse zeigte sich, dass überhaupt keine Daten von Plattformen Dritter oder anderer Finanzinstitutionen zur Verwendung kommen, sondern dass 91.7% eigene Kundendaten betreffen und 8.3% solche, die von Verbänden und Vereinigungen stammen. Die zunehmende Verschärfung des Datenschutzes betrifft daher vor allem grosse Banken und Tech-Unternehmen, die Regionalinstitute der Schweiz haben wenig zu befürchten, ausser den steigenden Kosten durch die Regulierung. Gefragt nach dem Ausmass der für KI, Robotics und Big Data erforderlichen Regulierung, sagen daher zwei Drittel, dass sie «stark» sein sollte, 4,2% sogar «sehr stark». 29,2% halten eine „leichte“ Regulierung für ausreichend, keiner optiert für «gar keine» Regulierung.

«Ein Viertel der Befragten sieht grosse Tech-Unternehmen und Finanzinstitutionen als grösste Gewinner von Big Data, Robotics und KI.»

«Über 70% der Befragten setzen sich für eine starke Regulierung von KI, Robotics und Big Data ein.»

Abb 5: Gewünschte Regulierungsdichte für KI, Big Data und Robotics



Quelle: Zern & Partner

Kundenzufriedenheit

Das Thema der Digitalisierung zieht sich seit Jahren durch die Umfrage. Doch während es noch vor einigen Jahren um Vorbereitungen und Pläne ging, fragten wir nun inwieweit die Kunden durch die eingeleitete Digitalisierung von Geschäftsprozessen und -beziehungen während Pandemie und Lockdown zufriedengestellt werden konnten. 65.4% konnten ihre Kunden «vollumfänglich in allen Bereichen zufriedenstellen», 30.8% immerhin «weitgehend» und die verbleibenden 3.9% «in Teilen».

Halten Kooperationen und Allianzen, was sie versprochen haben?

Bei 63.6% der Umfrageteilnehmer des Vorjahres waren Kooperationen und Allianzen bereits Realität. Dieses Jahr hängt das Thema etwas tiefer. Wir fragten, was die vor der Pandemie vereinbarten Kooperationen, Allianzen und Partnerschaften gebracht haben. 30.8% sagen, dass es «keinen Unterschied gemacht hat», doch 61.5% sagen, dass es «Vorteile gebracht habe», und 3.9% sind sogar überzeugt, dass es «das Geschäft beflügelt hat». Ebenfalls 3.9% sagen «weiss nicht», aber keiner ist der Auffassung, dass die Allianzen etc. «nicht gehalten haben, was sie sich davon versprochen haben». Das zeigt eine umsichtige Vorgehensweise ohne überzogene Erwartungen an – die beste Voraussetzung, um ergebnisorientiert vorzugehen.

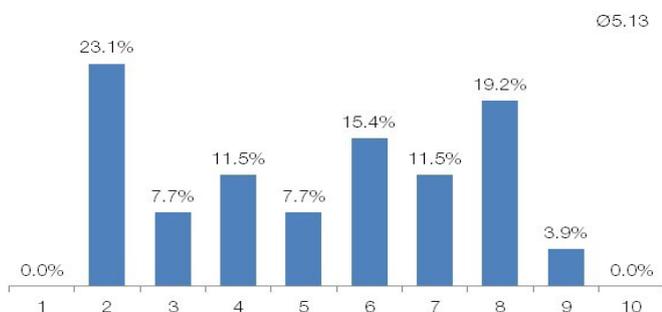
Auswirkungen der Pandemie

Mehrere weitere Fragen beschäftigen sich konkret mit den Auswirkungen der Pandemie auf das Geschäft und die weiteren Perspektiven. Wir fragten: «Wie haben Sie spezifisch auf die Corona-Krise reagiert?» Die meistgenannte Reaktion ist mit 38.5% die «Beschleunigung digitaler Entwicklungen und Anwendungen», gefolgt von der «initiativen Versorgung der Kunden mit relevanten Informationen» mit 26.9%. Jeweils 15.4% reagierten auf die Pandemie, indem sie den «Fokus auf Beratung und Betreuung» gelegt haben sowie dadurch, dass sie den Kunden «Leistungen über das rein Finanzielle hinaus» geboten haben 3.9% wählten die fünfte gegebene Wahlmöglichkeit und haben «ganz bewusst nichts an der Routine geändert». Interessant ist auch, wie die Frage nach der allgemeinen

«Zwei Drittel der Banken konnte ihre Kunden während des partiellen Lockdown vollumfänglich zufriedenstellen.»

finanziellen Gesundheit der Privatkunden im Hinblick auf Entlassungen, Kurzarbeit und Firmenpleiten als Folge der Pandemie eingeschätzt wird. «Unverändert» sagten nur 23.1%. «Etwas besser» und «Sehr schlecht» wurden von keinem Umfrageteilnehmer angekreuzt. «Deutlich schlechter» sagten jedoch 11.5%, «etwas schlechter» die Mehrheit mit 65.4%. Nicht zuletzt wurde explizit gefragt, wie die Wahrscheinlichkeit für eine Häufung von M&A-Transaktionen als Folge des Corona-bedingten (Kosten-)Drucks eingeschätzt wird. Auch hier zeigen die Antworten eine grosse Bandbreite. Einzig eins und 10 wurden nicht gewählt. Bei einem Mittelwert von 5.13 Punkten entschieden sich 23.1% für zwei und 19.2% für acht auf der Skala, was auch die beiden höchsten Werte sind. Der Rest bewegt sich dazwischen.

Abb 6: Häufung von M&A-Transaktionen als Folge des Kostendrucks



Quelle: Zern & Partner; (1=wenig wahrscheinlich, 10=sehr wahrscheinlich)

Prognosen der Bankdirektoren

Traditionell fragen wir zum Schluss der Umfrage noch nach den Prognosen der CEOs und Geschäftsleiter zu zwei wichtigen volkswirtschaftlichen Fragen, die in der Schweiz mehr Bedeutung als in anderen Ländern haben. «Wie lautet Ihre Zinsprognose für die Schweiz für die kommenden zwei Jahre?» «Wie wird die SNB entscheiden?» 88.5% erwarten «keine Änderung», 7.7% eine «Senkung» und 3.9% eine «moderate Anhebung». Eine «starke Anhebung» erwartet keiner der Umfrageteilnehmer. Im Vorjahr hatten nur 63.6% keine Änderung prognostiziert und immerhin 22.7% eine moderate Anhebung der Leitzinsen. 13.6% prognostizierten 2019 noch eine Senkung. Insgesamt erscheint über die Zeitreihe der letzten Jahre die SNB erfolgreich in ihrem Bestreben, Inflations- und Zinserwartungen mehr und mehr abzusenken, um ein günstiges Investitionsklima zu schaffen respektive zu erhalten. Die zweite Prognosefrage betrifft den Wechselkurs des Franken, ebenfalls auf Sicht von zwei Jahren. Je 42.3% prognostizieren einen «Anstieg um mehr als 5%» und «keine Änderung, die grösser als 5% ausfällt». Nur 15.4% sehen einen um «über 5% schwächeren Franken». Bemerkenswert ist die Änderung zum Vorjahr, als noch 59.1% keine Änderung über 5% prognostizierten und 31.8% einen Anstieg über 5%, jedoch 13.6% einen schwächeren Franken. Tatsächlich hat sich der Franken gegenüber dem Euro trotz aller Schwankungen im letzten Jahr um weniger als 1% verändert.

«Uneinigkeit herrscht, ob es aufgrund des corona-bedingten (Kosten-) Drucks zu einer Häufung von M&A-Transaktionen kommt.»

«88.5% der Befragten erwarten keine Änderung des Zinsniveaus in den nächsten zwei Jahren.»

Thesen 2020

Sieben Jahre Umfragen bringen viele Datenpunkte hervor und zeigen im Zeitablauf auch teilweise überraschende Entwicklungen auf. Gerade die Veränderungen, so zeigen die Auswertungen und jeweiligen Thesen der Vorjahre, geben oftmals subtile Hinweise über den Wechsel von Befindlichkeiten und antizipieren sogar Entwicklungen der Volkswirtschaft und der Finanzmärkte. 2020 ist durch den exogenen Schock, den niemand konkret vorhersehen konnte, ein Ausnahmejahr in vielerlei Hinsicht. Damit ist die diesjährige Umfrage besonders geeignet, um einen Reality Check unter erschwerten Bedingungen durchzuführen. Hierzu stellen wir folgende vier Thesen auf.

1. **Gesunde Selbsteinschätzung bestätigt**

Die über die Jahre tendenziell steigende Einschätzung der eigenen Resilienz und Krisenfähigkeit hat sich nun in der realen Welt bestätigt. Stets waren Fragen nach Krisenresistenz oder Abschreibungsbedarf unter schlechteren Bedingungen relativ gelassen beantwortet worden. Man machte sich durchaus mal mehr oder weniger Sorgen, aber insgesamt war über all die Jahre der Eindruck, dass die regional aktiven Banken in einer guten Verfassung sind und allfälligen Risiken begegnen können. Dazu trägt auch bei, dass die Eigenkapitalquoten der befragten Banken weit über den regulatorisch geforderten 12.2% liegen, nämlich um die 20%. Die prognostische Kraft der im Vorjahr erstmals deutlich gesunkenen Einschätzung der Lage, sowohl der Branche als auch des eigenen Instituts, hat sich darin bestätigt, dass die Lage in 2020 trotz des historischen Einbruchs der Wirtschaft nun sogar ein wenig besser als 2019 eingeschätzt wird.

2. **Digitalisierung und Überleben**

Wie sich in dem hohen Mass an Zufriedenheit darüber, dass die Kunden überwiegend vollständig oder weitgehend mit allen Leistungen während des Lockdown versorgt werden konnten ausdrückt, ist die Adoption digitaler Anwendungen ziemlich gut gelungen. In den Umfragen der ersten Jahre konnte dagegen durchaus der Eindruck entstehen, dass Regionalbanken und die digitale Welt nur schwer zueinander finden können. Ein ähnlicher Eindruck kann 2020 mit Blick auf Robotics, Big Data und KI entstehen, mit denen sich bislang nur wenige der Umfrageteilnehmer erschöpfend befasst haben. Andererseits sehen die Entscheidungsträger der mit durchschnittlich 103 Mitarbeitenden eher kleinen Banken auch, dass sie in einer Welt der Mega-Banken und Giga-Plattformen einen systematischen Nachteil hinsichtlich der Datenanalyse und des Einsatzes von intelligenten vernetzten Robotern erleiden. Die Antwort scheint zu sein, sich auf Beratung, Betreuung und Kundenwünsche in einer zunehmend komplexen Welt des Banking zu konzentrieren und dabei aufgeschlossen für sinnvolle technologische Neuerungen zu bleiben, jedoch vor allem den Wurzeln und Werten der Bank verpflichtet zu bleiben. Das scheinen die Kunden bislang durch ihre Treue zu honorieren.

3. **Abgekühlte Interaktionsfähigkeit**

Konsolidierung des von Overbanking gekennzeichneten Marktes oder die Nutzung von Synergien durch M&A-Transaktionen, Allianzen, Partnerschaften, Beteiligungen oder Kooperationen sind ebenfalls wiederkehrende Themen der

jährlichen Umfragen. Dieses Jahr scheint das noch im Vorjahr von Aufbruchstim-
mung geprägte Bild deutlich eingetrübt. So hatten sich Kooperationen im Vorjahr
unter den Wachstumsmöglichkeiten etwas überraschend an die Spitze gesetzt.
Dieses Jahr aber sind Kooperationen im Ranking deutlich zurückgefallen.
Immerhin sind aber die Erwartungen bei den bereits vor der Pandemie gestarte-
ten Kooperationen und Allianzen nicht enttäuscht worden. Vielmehr überwiegt
eine positive Evaluierung. Etwas anders ist der Fall bei M&A, denn eine Fusion
oder Übernahme hat viel weitreichendere Folgen und kann auch nur unter
bestimmten und manchmal komplexen Voraussetzungen erfolgen. Der Druck
durch die Pandemie scheint aber nicht ausreichend, um zwangsläufig nun zu
einer Konsolidierungswelle zu führen. Über die Jahre hinweg entsteht auch ein
Bild, das sich dieses Jahr erneut bestätigt, dass einige wenige Player willig und
entschlossen sind, eine aktive Rolle in der Konsolidierung zu spielen, jedoch es
braucht auch die Partie auf der anderen Seite. Die Unternehmen sollten ja auch
komplementär und kompatibel sein, sonst kann M&A auch in die Hose gehen.

4. Wachstumstreiber

Die Ausweitung der Kreditvergabe steht dieses Jahr an erster Stelle der bevor-
zugten Wachstumsmöglichkeiten. Dahinter kann sich die Aussicht auf Markt-
anteilsgewinne von grossen Banken, Auslandsbanken oder sonstigen Kreditgebern
verbergen, oder auch nur eine Hoffnung in einem merklich eingetrübten wirt-
schaftlichen Klima. Tatsächlich scheinen die regional tätigen Banken mit ihrer
klaren Fokussierung auf die Kunden und deren Wünsche und Bedürfnisse auf der
einen Seite und die Wertschätzung und Entwicklung der Mitarbeitenden auf der
anderen Seite genau auf dem richtigen Weg zu sein, um sich von anderen
Banken, die zunehmend weniger persönlich in ihren Kundenbeziehungen sind,
erkennbar zu differenzieren. Der Kulturwandel scheint zwar in diesem Jahr auf
der Prioritätenliste nach unten gerückt zu sein, doch die Pandemie stellt auch
viele neue praktische Anforderungen, die Regulierungsdichte nimmt weiter zu,
und die Auseinandersetzung mit neuen Technologien, passenden Partnerschaf-
ten oder Allianzen geschieht auch nicht nebenbei. Im Grunde ist den Entschei-
dungsträgern klar, dass Wachstum hauptsächlich im Beratungsgeschäft zu
erzielen ist, weshalb es auch im Fokus des Business Development steht.

Auf eine Formel gebracht, Tradition und Innovation zusammen sind essentiell für
die erfolgreiche Transformation zur nachhaltig erfolgreichen Bank des 21.
Jahrhunderts. Dabei spielt, das wurde erkannt, das Humankapital eine entschei-
dende Rolle.

Disclaimer

Dieses Dokument dient ausschliesslich zur Information. Es wurde durch die Zern & Partner GmbH erstellt und ist zur Verteilung in der Schweiz bestimmt. Es darf im Ausland nur in Einklang mit den dort geltenden Rechtsvorschriften verteilt werden. Personen, die in Besitz dieser Informationen und Materialien gelangen, haben sich über die dort geltenden Rechtsvorschriften zu informieren und diese zu befolgen.

Alle Informationen und Daten aus diesem Report stammen aus Quellen, welche die Zern & Partner GmbH für zuverlässig hält. Trotzdem kann keine Gewähr für deren Richtigkeit übernommen werden. Darüber hinaus können Informationen unvollständig sein. Dieses Dokument stellt weder ein Angebot noch eine Einladung zur Zeichnung oder zum Kauf irgendeines Wertpapiers dar, noch enthält dieses Dokument oder irgendetwas darin die Grundlage für einen Vertrag oder eine Verpflichtung. Dieses Dokument wird Ihnen ausschliesslich zu Ihrer Information zur Verfügung gestellt und darf nicht reproduziert oder an andere Personen weiterverteilt werden.

Eine Anlageentscheidung hinsichtlich irgendwelcher Wertpapiere des analysierten Emittenten darf nicht allein auf der Grundlage dieses Dokumentes erfolgen. In jedem Fall muss hierfür ein Verkaufsprospekt beigezogen werden, der vom Emittenten genehmigt und bei der zuständigen Aufsichtsbehörde hinterlegt ist.

Die in diesem Dokument besprochenen Anlagen können für den einzelnen Anleger je nach dessen Anlagezielen und finanzieller Lage nicht geeignet sein. Anleger sollten vor der Erteilung eines Auftrages in jedem Fall mit ihrer Bank, ihrem Broker oder ihrem Anlage- oder Vermögensberater Kontakt aufnehmen.

Die Zern & Partner GmbH und der Autor dieser Studie unterstellen sich den «Richtlinien zur Sicherstellung der Unabhängigkeit der Finanzanalyse» (herausgegeben durch Swiss Banking).

Der Autor dieser Studie hält persönlich oder über mit ihm verbundene Dritte keine Wertpapiere und Wertrechte des analysierten Emittenten sowie auch keine aus diesen abgeleitete Derivate. Der Autor ist mit dem untersuchten Unternehmen/Emittenten in keiner Weise verflochten, weder über wesentliche Forderungen, Mandate oder verwandtschaftliche Verhältnisse.

Die Zern & Partner GmbH kann Wertpapiere, Wertrechte oder Derivate des beschriebenen Emittenten halten. Die Positionen werden bei Erstellung der Studie veröffentlicht (ohne Anzahl oder Wert). Während einer Sperrfrist von 30 Tagen vor und 30 Tagen nach Erstellung der Studie erfolgen keine Käufe oder Verkäufe in Wertpapieren oder Wertrechten des analysierten Emittenten sowie in daraus abgeleiteten Derivaten.

Die Zern & Partner GmbH ist nicht verantwortlich für Konsequenzen, speziell für Verluste, welche durch die Verwendung oder die Unterlassung der Verwendung aus den in diesem Bericht enthaltenen Meinungen und Rückschlüssen resultieren oder resultieren werden. Die Zern & Partner GmbH ist ein unabhängiges Medienunternehmen, an dem die Berner Kantonalbank AG (nachfolgend BEKB genannt) keinerlei Beteiligungen hält. Die Analysen werden von den Mitarbeitenden unabhängig und ohne Einfluss der BEKB erstellt. Für den Inhalt ist einzig und allein die Zern & Partner GmbH verantwortlich.

Der Wert der Anlage, auf den sich dieser Bericht bezieht, kann entweder direkt oder indirekt gegen die Interessen des Anlegers fallen oder steigen. Wenn eine Anlage in einer Währung oder basierend auf einer Währung getätigt wird, die sich von derjenigen Währung, auf die sich dieser Bericht bezieht, unterscheidet, können Wechselkursschwankungen einen nachteiligen Effekt auf den Wert, den Preis und den Erfolg der Anlage haben. Preise und Kursentwicklungen aus der Vergangenheit geben keine Hinweise auf die zukünftige Entwicklung der Anlage. Die Zern & Partner GmbH übernimmt keine Garantie dafür, dass der angedeutete erwartete Ertrag oder allfällig genannte Kursziele erreicht werden. Änderungen in den relevanten Annahmen, auf denen dieser Bericht basiert, können einen materiellen Einfluss auf die erwarteten Erträge haben. Der Erfolg aus Anlagen unterliegt Marktrisiken.

Weder dieses Dokument noch eine Kopie davon darf in die Vereinigten Staaten von Amerika oder in deren Territorien oder Besitzungen gebracht, übertragen oder verteilt werden. Die Verteilung dieses Dokuments in Kanada, Japan oder anderen Gerichtsbarkeiten kann durch Gesetz beschränkt sein und Personen, in deren Besitz dieses Dokument gelangt, sollten sich über etwaige Beschränkungen informieren und diese einhalten. Jedes Versäumnis, diese Beschränkung zu beachten, kann eine Verletzung der US-amerikanischen, kanadischen oder japanischen Wertpapiergesetze oder der Gesetze einer anderen Gerichtsbarkeit darstellen.